

**Н.П. ГРИНЧЕНКО**, канд. техн. наук,  
**Г.В. ЕФРЕМОВА**, студентка НТУ «ХПИ»

## ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статті розглянуто стан основних ефективних систем управління підприємствами та сучасну концепцію менеджменту якості. Визначено проблеми впровадження системи менеджменту якості «TQM» на українських підприємствах, а також запропоновано послідовність дій для успішного використання даної методології.

В статье рассматривается состояние основных эффективных систем управления предприятиями и современная концепция менеджмента качества. Определяются проблемы внедрения системы менеджмента качества «TQM» на украинских предприятиях, а также предложена последовательность действий для успешного использования данной методологии.

The article deals with the conditions of main efficient enterprise management systems and modern conception of quality management. The problems of introduction of quality management system «TQM» on the Ukrainian enterprises are determined, and also for the successful use of this methodology the sequence of activities is offered.

**Введение.** Очевидно, что будущее место Украины в числе лидеров мирового сообщества. Для этого имеются все предпосылки – уникальное географическое положение, благоприятные климатические условия, наличие ресурсов, высокий интеллектуальный потенциал нации.

Однако, наряду с этим, существует целый ряд причин, которые могут выбросить Украину на обочину мирового прогресса. Среди них, прежде всего, объективная закономерность, установленная нобелевским лауреатом Майклом Портером: «На благосостояние страны очень слабое влияние оказывает наличие благоприятных факторов, таких как, хорошие климатические условия, большие размеры территории, достаточный объем ископаемых и другие природные особенности» [1]. Отсутствие же благоприятных условий, наоборот, стимулируют нацию к борьбе за благосостояние. Примерами достижения успеха в такой борьбе служат Япония, страны Скандинавии, страны Балтики, Англия, Голландия, а теперь и Китай. С другой стороны – экваториальные страны с плодородными землями и богатыми запасами природных ресурсов, к числу которых и принадлежит Украина.

Действительно, по оценке Всемирного экономического форума, рейтинги стран мирового сообщества по фактической конкурентоспособности были следующими [2]: Финляндия – 1, США – 2, Швеция – 3, Дания – 5, Норвегия – 6, Япония – 8, Исландия – 9, Великобритания – 10, Германия – 13, Франция – 27 и т. д. Украина занимала 86<sup>10</sup> позицию (в 2003 г. – 84<sup>10</sup>) в окружении таких стран: Кения – 78, Уганда – 79, Замбия – 83, Мали – 88, Эквадор – 90, Нигерия - 93 – более чем достойная компания.

Критерии рейтинга учитывали: уровень развития экономики, образование, науки, правовой системы, информатики, финансов, налоговой системы, внешнеэкономической деятельности, системы управления, социальных вопросов и т. п. Как следует из перечня критериев, перед Украиной стоит сложная, но вполне решаемая задача преодоления субъективных и объективных факторов, негативно влияющих на ее процветание и, прежде всего, необходимо приложить максимум усилий для поднятия уровня развития экономики, в частности, предложить компаниям на мировом рынке конкурентоспособный товар с мировым уровнем качества, обоснованной и принятой рынком ценой, высоким уровнем сервиса при его реализации, товара с оптимальными затратами у потребителя при его эксплуатации и, безусловно, системным, комплексным управлением всеми этими составляющими товара. К счастью, в мировой практике управление объектами существуют методы и алгоритмы решения данной проблемы [2].

Методология решения этих проблем напрямую связана с обеспечением качества всей деятельности предприятия: качества проектирования продукции и процессов ее создания, качества оборудования, качества производства и реализации товаров и услуг, качества труда, качества взаимоотношений сотрудников и т. п.

**Современное состояние основных эффективных систем управления предприятиями.** На то, что успех в конкурентной борьбе надо искать в качестве еще задолго до «японского чуда» в далеком 1928 году обратил внимание наш соотечественник И.П. Ильин. [3] В статье «Спасение в качестве» он писал «Россия (подразумевай Украина) восстанет из распада и унижения и начнет эпоху расцвета и нового величия. Но возродится она и расцветет лишь после того, как русские люди поймут, что спасение надо искать в качестве!» Однако, исторически так сложилось, что первыми это поняли японские предприниматели. После Второй Мировой войны, когда промышленный потенциал большинства стран Европы и Азии был уничтожен, США начали в неограниченном количестве производить различную бытовую технику. Но уже в 70-х – 80-х годах американский бизнес столкнулся с жесточайшей конкуренцией по качеству товара со стороны, в основном, японских фирм.

Но использовать японский опыт по управлению качеством компании США не могли по двум причинам. Во-первых – это трудоемкость и длительность процесса внедрения управлением качества японской модели, а во-вторых – опасность в процессе перестройки отстать от лидеров на десятилетия. Поэтому компании США для улучшения качества продукции и повышения производительности труда применили методологию стратегического менеджмента [1]. Задействовав свой огромный промышленный и финансовый потенциал, компании США к началу XXI века вошли в группу стран-лидеров мирового производства. Конкурентная борьба ведущих компаний мира подтверждают тезис, что XXI век – век качества и

качество важнее цены, а управление предприятием – это фактически управление качеством.

Итак, в настоящее время в конкурентной борьбе фирмы используют в основном три методологии управления бизнес-процессами: менеджмент на основе качества [3]; стратегический менеджмент [1]; менеджмент непрерывного совершенствования – методология «Шесть Сигм» [4]. Особенность модели менеджмента на основе качества, которую разработали японцы, состоит, прежде всего, в том, что абсолютно все изготовители продукции или оказывающие услуги граждане Японии осознанно, искренне, исключительно уважительно относятся к потребителям и заказчикам. Имеет место своего рода культ потребителя, как во внутрифирменных, так и при межфирменных отношениях. В этом состоит успех «японского качества», опытом которого практически невозможно воспользоваться. Характерной чертой «японского качества» является абсолютное исключение административного давления при производстве и реализации товара.

Стратегический менеджмент, напротив, используя многие элементы системы менеджмента качества, такие как системы стимулирования и поощрения, идеологию корпоративной культуры и многие другие, основан фактически на административном управлении. Стратегическое видение и миссия фирмы формируется непосредственно руководителем фирмы. Он же устанавливает стратегические и финансовые цели, сам формулирует стратегию достижения поставленных целей или утверждает и отвечает за выполнение предложенной сотрудниками стратегии.

Воспользовавшись методологией стратегического менеджмента и элементами таких методов как «TQC» (Всеобщего управления качеством) и «TQM» (Всеобщего менеджмента качества), американские корпорации к началу XXI века стали на равных конкурировать с японскими и западноевропейскими фирмами не только по цене, но и по качеству.

Но американцы не остановились на достигнутом. В недрах ведущих корпораций США (в частности «GE», «Motorola» и др.) в конце XX века сформировалась методология управления непрерывным совершенствованием бизнес-деятельности – система «Шесть Сигм» [4, 5]. Система «Шесть Сигм» впитала в себя элементы стратегического менеджмента, такие как формирование миссии, целей и стратегии фирмы, разработку системы поощрений и развитие корпоративной культуры; а также выдающиеся достижения «TQM», такие как участие в совершенствовании бизнес-деятельности всех без исключения сотрудников организации и, прежде всего, ее руководителей, использование статистических методов контроля функционирования бизнес-процессов, организация работы по групповому принципу, участие в государственных и международных конкурсах.

Успешное применение методологии «Шести Сигм» опирается на следующие принципы: абсолютная ориентация на запросы потребителя; проектный и процессный методы организации непрерывного

совершенствования бизнес-деятельности; уникальный способ контроля уровня непрерывных успехов в достижении поставленных целей; возможность применения системы не только в масштабах всей организации, но и в отдельных ее структурных подразделениях; возможность эффективного применения системы «Шесть Сигм» не только в производственной сфере деятельности, но и в сервисных процессах обслуживания. Алгоритм использования методики «Шесть Сигм» подробно описан в монографиях [4, 5]. В данной работе обсуждаются проблемы использования в практике работы украинских предприятий менеджмента качества на основе «TQM».

**Современная концепция менеджмента качества.** Менеджмент качества – это деятельность по руководству и управлению организацией, относящаяся к качеству. Наряду с такими понятиями как метрология, стандартизация и другими, менеджмент качества оперирует следующими основными понятиями. Качество – это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности клиентов. Управление качеством – это часть менеджмента качества, связанная с удовлетворением требований к качеству, это взаимосвязь между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами, это методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству продукции или процессам. Система управления качеством – это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления управления качеством, это система документации, в которой установлены общие принципы обеспечения качества.

В целом, управление качеством продукции базируется на следующей триаде: планирование – обеспечение – контроль качества. При планировании качества учитываются затраты и выгоды при реализации плана и устанавливаются целевые уровни показателей качества. Обеспечение качества, в свою очередь, включает технологические процессы, а также регулярную проверку хода процессов.

Что касается контроля качества, то он может быть таких видов как: инспекционный, операционный и самоконтроль. Современная интегрированная концепция качества называется всеобщим менеджментом качества «TQM». «TQM» рассматривает качество как результат мероприятий и операций, охватывающих технологический процесс, экономическую и социальную сферу. «TQM» направлен на улучшение производственных процессов, анализ производственной ситуации в организации. Модель управления качеством «TQM» опирается на такие принципы как: огромная роль руководителя предприятия; ориентация на клиентов; стратегическое планирование; подготовка и стимулирование персонала; применение процессного управления; постоянное улучшение и оценка эффективности работы.

Разработку и внедрение «TQM» рекомендуется поручать специализированным фирмам, действующим по контракту, которые создают «Программу качества» и «Руководство по реализации». С целью управления качеством на предприятии создается служба менеджмента качества, которая координирует, инспектирует и обеспечивает информацией деятельность всех подразделений организации.

**Проблемы внедрения модели управления качеством «TQM» на украинских предприятиях.** Несмотря на успешное применение «TQM» на многих зарубежных фирмах, на украинских предприятиях, к сожалению, воспользоваться методологией «TQM» весьма проблемно. Авторы учебника «Управление качеством» [3] отмечают четыре проблемы.

Первая проблема – методологическая. Она заключается в том, что уровень корпоративной культуры и производства большинства украинских предприятий не позволяет применить основной принцип ISO 9000: «Документируй то, что делаешь и делай то, что задокументировано». Документация текущего уровня производства – это консервация отсталой техники и технологий. Отсутствие же документов, описывающих производство, не позволяет осуществлять аудит качества, т. е. на украинских предприятиях необходимо сначала вывести производственный процесс на мировой уровень, затем задокументировать и лишь потом начать работать по принципу ISO 9000. Вторая проблема – это невыполнение на украинских предприятиях правила Эдварда Деминга: «Низкое качество и низкая производительность вызываются системой управления и на 94% зависят от руководителей предприятия и лишь на 6% от рабочих». На украинских предприятиях ситуация противоположная. Репрессивный менеджмент (поиск и наказание виновников брака) является третьей проблемой. В Украине необходимо переходить от менеджмента, основанного на праве силы, к менеджменту, основанному на силе правил. И четвертая проблема украинских компаний – пропущенные этапы развития менеджмента качества: статистический контроль качества, всеобщее управление качеством, контроль качества в масштабах всей компании «CWQC», кружки качества и др.

**Необходимые действия для удачного использования методологии «TQM».** Итак, для успешного внедрения данной методологии в первую очередь необходимо освоить производство товара, пользующегося спросом, а также минимизировать затраты сырья, энергии, труда. После этого необходимо научиться управлять финансами и ориентировать уровень производства на критерии показателей национальной и международных премий по качеству.

Если ставить задачу использовать методологию «TQM», то рекомендуется последовательно осуществлять семь следующих шагов:

Шаг первый: провести анализ стартовых условий в отношении качества услуг, продукции и процессов.

Второй шаг: выполнить анализ несоответствий и их причин; провести их ранжирование на критические, значительные и малозначительные.

Третий шаг: внедрить систему мотивации за снижение несоответствий с прицелом на создание кружков и групп качества.

Четвертый шаг: согласовать возможности производства с требованиями конструкторской и технологической документацией.

Пятый шаг: внедрение системы статистического управления качеством.

Шестой шаг: организовать производственный процесс по принципу «производитель-внутрифирменный клиент (потребитель)», создать систему управления качеством, внедрить статистический приемочный контроль.

Седьмой шаг: наладить партнерское сотрудничество с поставщиками в форме инспекций и аудитов со стороны потребителя, наличие сертификационной продукции поставщика.

**Вывод.** Как видно из всего изложенного выше, украинскому предпринимательству предстоит сложная и затяжная борьба за выживание. Оказать помощь в расстановке акцентов в этой борьбе может система критериев, по которым присуждается национальная премия Украины по качеству. Критерии и максимальное количество баллов. Которые могут присуждаться следующие:

1. Обеспечение результатов (500 баллов): роль лидера – 100 баллов, стратегия и планирование – 80 баллов, управление персоналом – 90 баллов, управление ресурсами – 90 баллов, система качества и процессы – 140 баллов;

2. Результаты (500 баллов): удовлетворенность персонала – 90 баллов, удовлетворенность клиента – 200 баллов, влияние деятельности на общество – 60 баллов, деловые результаты – 150 баллов.

Всего – максимум 1000 баллов. Каждый критерий подразделяется на несколько подкритериев с указанием максимального количества баллов по каждому из них.

**Список литературы:** 1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии – М.: «Банки и биржи» 1998-573 с. 2. Фатхутдинов Р.А., Стратегический маркетинг – СПб.: ПИТЕР, 2006-352 с. 3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Управление качеством. Современное бизнес образование – М.: Высш. Шк., 2003-334 с. 4. Питер С Пенди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенг, Курс на Шесть Сигм. Как General Electrics, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство. – М.: «ЛЮРИ», 2002-375 с. 5. Эрл Ньютон, Стивен Х. Хойсингтон., Качество на уровне Шесть Сигм. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004-440 с

*Поступила в редколлегию 05.05.07*